МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

**регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Особенности производственной и организационной структуры предприятия**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Батц Л.А.

(подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_3\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление 38.03.01 Экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук,

доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.Н. Захарова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Д.Н. Ванян

(подпись, дата)

Краснодар 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Понятия «общая» и «производственная» структура предприятия, виды производственной структуры 5

2. Технико-экономическая характеристика предприятия, особенности его общей и производственной структуры 18

3. Пути совершенствования общей и производственной структуры предприятия 24

Заключение 40

Список литературы 42

**Введение**

Качественная оценка развития любого предприятия в отношении экономической среды с целью выявления признаков устойчивого функционирования предусматривает в структуре предприятия наличие элементов, которые изменяются «случайно». Административно-хозяйственная структура предприятия объединяет такие элементы с целью их системной организации, но при том ни один элемент не может быть рассчитан с достаточно высокой степенью точности. Поэтому данное предприятие не является устойчиво функционирующим и подвержено случайным изменениям внешней среды. В конечном счете это и определяет изменение административно-хозяйственной структуры предприятия. Постоянное обращение управляющих предприятия к факторам внешней среды позволяет своевременно изменить структуру управления, чтобы способствовать устойчивости предприятия и его гибкому реагированию на конъюнктурные колебания рыночной среды. Именно поэтому следует рассматривать организацию управления производством как систему действий, ориентирующую развитие предприятия.

Необходимым условием успешной деятельности предприятия является рациональное построение его производственной и организационной структуры. Под структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Для успешного ведения производства необходимо рационально построить производственный процесс в пространстве. Это осуществляется путем определения, исходя из особенностей предприятия, наиболее эффективной производственной структуры.

Производственная структура предприятия динамична. По мере совершенствования техники и технологии производства, управления, организации производства и труда совершенствуется и производственная структура. Совершенствование производственной структуры создает условия для интенсификации производства, эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, повышения качества продукции.

Правильно построенная, совершенствующаяся производственная структура предопределяет наибольшее ее соответствие организации производства, обеспечивая пропорциональность всех цехов и служб предприятия, что в свою очередь положительно влияет на улучшение технико-экономических показателей: уровень специализации и кооперирования, непрерывность производственного процесса, ритмичность выпуска продукции, рост производительности труда, повышение качества, размер незавершенного производства и нормируемых оборотных средств, соотношение численности управленческих и производственных кадров, наиболее целесообразное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Вышеизложенное подтверждает актуальность выбранной темы работы.

Целью курсовой работы является совершенствование общей и производственной структуры предприятия.

Для достижения цели в работе решаются следующие задачи:

- рассматриваются понятия «общая» и «производственная» структура предприятия, их сходство и различие;

- изучаются виды производственной структуры предприятий;

- исследуется организационная структура управления;

- проводится анализ общей и производственной структуры предприятия.

Объект исследования - Открытое акционерное общество «Трест Крупнопанельного домостроения» (ОАО «Трест КПД»).

База работы – финансовая и управленческая отчетность ОАО «КПД».

Период исследования – с 2005 года по 9 месяц 2006 года.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав основной части работы, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Теоретическую и методологическую базу составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, Министерства финансов РФ, учебники и учебные пособия, научные труды, публикации.

## 1.Понятия «общая» и «производственная» структура предприятия, виды производственной структуры

### 1.1.Производственная структура предприятия

Структура предприятия - это его внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними. Различают понятия производственной, общей и организационной структур управления.

Совокупность производственных подразделений (цехов, участков, обслуживающих хозяйств и служб) прямо или косвенно участвующих в производственном процессе, их количество и состав определяют производственную структуру предприятия.

К факторам, которые влияют на производственную структуру предприятия, относят характер продукции и технологии ее изготовления, масштаб производства, степень специализации и его кооперирования с другими предприятиями, а также степень специализации производства внутри предприятия.

В зависимости от того, какое подразделение является основной структурной производственной единицей предприятия, различают цеховую, безцеховую, корпусную и комбинатскую производственную структуру.

Цех - это обособленное в технологическом и административном отношении звено предприятия, в котором изготавливается полностью тот или иной продукт или выполняется определенная законченная стадия по выработке продукта.

По характеру деятельности цехи подразделяются на:

- основные, вырабатывающие продукцию, определяющую основное назначение предприятия;

- вспомогательные (энергетические, ремонтные, инструментальные и др.), обеспечивающие бесперебойную и эффективную работу основных цехов;

- обслуживающие цехи и хозяйства, выполняющие операции по транспортировке и хранению материально-технических ресурсов и готовой продукции;

- побочные цехи, изготавливающие продукцию из отходов основного производства или их утилизирующие;

- экспериментальные (исследовательские) цехи, занимающиеся подготовкой и испытанием новых изделий, разработкой новых технологий.

Основные цехи делятся на заготовительные (специализируются на производстве заготовок), обрабатывающие (механообрабатывающие, деревообрабатывающие, термические и др.) и сборочные (агрегатной и окончательной сборки изделий из деталей и узлов, изготовленных на других предприятиях).

Известны три типа производственной структуры предприятия: предметный, технологический и смешанный (предметно-технологический).

Признаком предметной структуры является специализация цехов на изготовлении определенного изделия или группы однотипных изделий, узлов, деталей (цехи по изготовлению двигателей, задних мостов, кузовов, коробок передач на автомобильном заводе).

Признаком технологической структуры является специализация цехов предприятия на выполнении определенной части технологического процесса или отдельной стадии производственного процесса. Например, наличие литейного, кузнечно-прессового, штамповочного, механического и сборочного цехов на машиностроительном заводе.

На практике часто встречается смешанная производственная структура при которой часть цехов специализирована технологично, а остальная - предметно.

На предприятиях с простым производственным процессом применяется бесцеховая производственная структура, основой построения которой является производственный участок - совокупность территориально обособленных рабочих мест, на которых выполняются технологически однородные работы или изготавливается однотипная продукция.

При корпусной производственной структуре основным производственным подразделением крупного предприятия является корпус, в который объединены несколько однотипных цехов.

На предприятиях с многостадийными процессами производства и комплексной переработкой сырья (металлургическая, химическая, текстильная промышленность) используется комбинатская производственная структура. Ее основу составляют подразделения, изготавливающие технологически завершенную часть готового изделия (чугун, сталь, прокат).

Общую структуру предприятия представляет совокупность всех производственных, непроизводственных (по обслуживанию работников и членов их семей) и управленческий подразделений предприятия.

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние являются важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия.

### 1.2.Виды производственной структуры

Типовая иерархическая производственная структура предприятия бытового обслуживания имеет следующий вид:

>Производственное объединение;

>Производственное предприятие;

>Цех, мастерская;

>Производственный участок;

>Рабочая зона бригады;

>Рабочее место.

Производственные подразделения предприятия - это цехи, участки, обслуживающие хозяйства и службы (прямо или косвенно участвующие в производственном процессе), связи между ними, взятые в совокупности, составляют его производственную структуру. Она предопределяет уровень производительности труда, издержек производства, эффективность эксплуатации природных богатств и техники при данных технико-экономических и экономико-географических условиях материального производства.

К производственным подразделениям относятся цехи, участки, лаборатории, в которых изготовляются, проходят контрольные проверки, отработку основная продукция (выпускаемая предприятием), комплектующие изделия (приобретаемые со стороны), материалы и полуфабрикаты, запасные части для обслуживания оборудования и ремонта в процессе эксплуатации; вырабатываются различные виды энергии для технических целей и т. д.

К подразделениям, обслуживающим работников, относятся жилищно-коммунальные отделы, их службы, столовые, буфеты, детские сады и ясли, санатории и пансионаты, дома отдыха, медсанчасти, отделы технического обучения и учебные заведения, занимающиеся повышением производственной квалификации, культурного уровня рабочих, руководителей и специалистов, служащих.

Основной структурной производственной единицей предприятия (кроме предприятий с бесцеховой структурой управления) является цех - обособленное в административном отношении звено, выполняющее определенную часть производственного процесса (стадию производства).

Цехи являются вполне полноправными подразделениями, они осуществляют свою деятельность на принципах хозяйственного расчета. Цехи, как правило, подразделяются на четыре группы: основные, вспомогательные, подсобные и побочные.

В основных цехах выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации. В цехах (подразделениях) основного производства предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Вспомогательные цехи (подразделения) обеспечивают условия для функционирования основного производства (инструменты, энергия, ремонт оборудования), осуществляют услуги для нужд основных цехов: выполняют работы по ремонту оборудования и зданий, снабжают электроэнергией и т. п.

Подсобные цехи производят изделия для нужд основных цехов. Предметы труда, вырабатываемые в этих цехах, могут быть куплены у других предприятий, специализирующихся на изготовлении подобной продукции.

Побочные цехи - это цехи, изготавливающие продукцию из отходов основного производства; часто их называют цехами товаров широкого потребления.

На основе производственной структуры разрабатывается генеральный план предприятия, т.е. пространственное расположение всех цехов и служб, а также путей и коммуникаций на территории завода. При этом должна быть обеспечена прямоточность материальных потоков. Цехи должны быть расположены в последовательности выполнения производственного процесса.

Цех - это основная структурная производственная единица предприятия, административно обособленная и специализирующаяся на выпуске определенной детали или изделий либо на выполнении технологически однородных или одинакового назначения работ. Цехи делятся на участки, представляющие собой объединенную по определенным признакам группу рабочих мест.

Технологическая специализация основана на единстве применяемых технологических процессов. При этом обеспечивается высокая загрузка оборудования, но затрудняется оперативно- производственное планирование, удлиняется производственный цикл из-за увеличений транспортных операций. Технологическая специализация применяется в основном в единичном и мелкосерийном производствах.

Предметная специализация основана на сосредоточении деятельности цехов (участков) на выпуске однородной продукции. Это позволяет концентрировать производство детали или изделия в рамках цеха (участка), что создает предпосылки для организации прямоточного производства, упрощает планирование и учет, сокращает производственный цикл. Предметная специализация характерна для крупносерийного и массового производств.

Если в пределах цеха или участка осуществляется законченный цикл изготовления детали или изделия, это подразделение называется предметно-замкнутым.

Цехи (участки), организованные по предметно-замкнутому принципу специализации, обладают значительными экономическими преимуществами, так как при этом сокращается длительность производственного цикла в результате полного или частичного устранения встречных или возвратных перемещений, снижаются потери времени на переналадку оборудования, упрощается система планирования и оперативного управления ходом производства.

Максимальная эффективность производства может быть достигнута только в том случае, если структура предприятия полностью соответствует друг другу. Для этого необходимо совершенствовать производственную структуру, приводить ее в соответствие с изменениями изготовляемой продукции, методов техники и технологии производства.

Одновременно вносятся изменения в организационную структуру предприятие.

Структура предприятия бытового обслуживания зависит, прежде всего, от объема услуг, технологи их производства, уровня развития специализации и кооперирования, характера заселения территории обслуживания (величина и количество населенных пунктов, состав населения, состояние дорог и т. п.), а также от размещения сети этих предприятий.

Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач.

Матричный тип производственных структур управления строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов.

Чёткое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются основными направлениями развития производственных структур.

Производственный процесс предприятия - совокупность взаимосвязанных процессов труда и естественных процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовые изделия.

В зависимости от характера и масштаба выпускаемой продукции производственные процессы могут быть простыми и сложными. Продукция, изготовленная на машиностроительных предприятиях, как правило, состоит из большого количества деталей и сборочных единиц. Детали имеют разнообразные габаритные размеры, сложные геометрические формы, обрабатываются с большой точностью, для их изготовления требуются различные материалы. Всё это усложняет производственный процесс, который делится на части, и отдельные части этого сложного процесса выполняются различными цехами и производственными участками завода.

Производственный процесс включает как технологические, так и нетехнологические процессы.

Технологические - процессы, в результате которых изменяются формы, размеры, свойства предметов труда.

Нетехнологические - процессы, не приводящие к изменению этих факторов.

По масштабам производства однородной продукции различают процессы:

массовые - при большом масштабе выпуска однородной продукции;

серийные - при широкой номенклатуре постоянно повторяющихся видов продукции;

индивидуальные - при постоянно меняющейся номенклатуре изделий, когда большая доля процессов носит уникальный характер.

Все производственные структуры различных видов предприятий можно свести к следующим типам (в зависимости от их специализации):

1. Заводы с полным технологическим циклом. Они имеют все заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи с комплексом вспомогательных и обслуживающих подразделений. Заводы с неполным технологическим циклом. К ним относятся заводы, получающие заготовки в порядке кооперирования от других заводов или посредников.

2. Заводы, например выпускающие машины, только из деталей, изготовляемых другими предприятиями, например автосборочные заводы.

3. Заводы, специализирующиеся на производстве заготовок определённого вида. Они имеют технологическую специализацию.

4. Заводы подетальной специализации, производящие отдельные группы деталей или отдельные детали (завод шарикоподшипников).

Основное и вспомогательное производство

В зависимости от того, какой продукт является результатом производства, производственные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Центральное место в этой совокупности занимает основной производственный процесс, в результате которого исходное сырьё и материалы превращаются в готовую продукцию. Например, на автомобильных заводах основным процессом будет изготовление заготовок для деталей, сборка сборочных единиц и полная сборка автомобилей.

Основной производственный процесс делится на три стадии: заготовительную, обрабатывающую и сборочную.

Вспомогательный ПП - процесс изготовления продукции, которая будет использоваться внутри предприятия. Например, вспомогательный процесс на автомобильном предприятии включает изготовление инструментов, которые используются при обработке деталей автомобилей, изготовление запасных деталей для ремонта оборудования.

Обслуживающий ПП - это процесс труда, в результате которого никакой продукции не создаётся. К нему относятся транспортные, складские операции, технический контроль и др.

Своевременное и качественное выполнение основного ПП в значительной степени зависит от того, как налажено выполнение вспомогательных и обслуживающих процессов, которые подчинены задаче лучшего обеспечения основного ПП.

Управление производственным процессом в производстве

Управление производственным процессом зависит от конкретной структуры определённого предприятия. А также от способа построения функциональной системы предприятия.

При централизованном способе все функции управления сконцентрированы в функциональных отделах управления предприятия.

В цехах и на участках оставлены только линейные руководители. Для приближения функционального аппарата к производству часть этого аппарата может быть размещена на территории цехов, которые она непосредственно обслуживает. Но работники этой части подчиняются начальнику общего функционального отдела предприятия. Централизованная система оправдывает себя при небольших объёмах производства, хотя она и широко применялась в прошлом на всех предприятиях в "застойные" времена.

При децентрализованном способе все функции обслуживания передаются цехам. Каждый цех превращается в замкнутое производственное подразделение.

Наиболее эффективен смешанный способ, который получил наибольшее применение на большинстве предприятий. При этом вопросы, которые могут более оперативно и лучше решить цех или хозяйственное бюро, передаются в их ведение, а методическое руководство функциональными подразделениями и контроль за качеством продукции выполняют функциональные отделы аппарата управления предприятием.

Так как основная часть технологического процесса проходит непосредственно в цехе, он имеет свой аппарат управления производственным процессом. Во главе цеха стоит начальник, назначаемый из числа опытных, высококвалифицированных работников и подчиняется директору предприятия. Он организует труд всего коллектива, проводит мероприятия производство механизации и автоматизации производственного процесса, производство внедрению новой техники, осуществляет меры производство охране труда.

Для решения конкретных производственно-экономических задач в крупном цехе создаются:

> техническое бюро, занимающееся совершенствованием производственных процессов предприятия, оказанием помощи участкам при освоении производственных процессов и контролем технологической дисциплины;

> производственно-диспетчерское бюро, осуществляющее оперативно-производственное планирование и управление производственным процессом;

> бюро труда и заработной платы;

> группа механика цеха, обеспечивающая уход за оборудованием и его ремонт.

Важнейшим звеном производственной структуры цеха является производственный участок, во главе которого стоит мастер. Мастер - непосредственный организатор процесса производства в своём подразделении. Он имеет право: принимать на работу и производить расстановку рабочих на участке, производство согласованию с начальником цеха освобождать лишних рабочих; присваивать тарифные разряды рабочим; премировать и штрафовать рабочих.

Пользуясь этими правами, мастер обязан: обеспечивать выполнение работ и заданий, стоящих перед участком; предупреждать брак в производстве; обеспечивать экономное использование сырья и материалов; обеспечить строгое выполнение техники безопасности и охраны труда.

Повсеместное использование АСУ упрощает процесс управления. Основа АСУ, - интегрированная обработка производственно-экономической информации, охватывающая решение задач прогнозирования, планирования и управления производством с использованием современных средств.

Высшей формой организации производственного процесса предприятия являются автоматические поточные линии, которые представляют собой совокупность машин, которые в определённой последовательности автоматически выполняют технологические операции производство изготовлению продукции.

Экономическая эффективность автоматических поточных линий состоит в резком повышении производительности труда и качества продукции, значительном снижении себестоимости и улучшении других показателей, а также в облегчении труда рабочих, функции которых сводятся к управлению машинами.

### 1.3.Организационная структура управления

Организационная структура управления - это система управления, которая определяет состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.

Между элементами системы управления существуют связи, которые можно подразделить на:

1) линейные связи возникают между подразделениями разных уровней управления, когда один руководитель административно подчинен другому (директор - начальных цеха - мастер);

2) функциональные связи характеризуют взаимодействие руководителей, выполняющих определенные функции на разных уровнях управления, между которыми не существует административного подчинения (начальник планового отдела - начальник цеха);

3) межфункциональные связи имеют место между подразделениями одного уровня управления (начальник основного цеха - начальник транспортного цеха).

Известны несколько типов организационных структур управления:

Линейное управление - наиболее упрощенная система, между элементами которой существуют только одноканальные взаимодействия. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, который единолично отдает распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей. Преимуществами линейного управления являются: оперативность, четкость взаимоотношений, непротиворечивость команд, повышение степени ответственности руководителей, снижение расходов на содержание управленческого персонала. Но руководитель не может быть универсальным специалистом и учитывать все стороны деятельности сложного объекта. Поэтому линейное управление используется на малых предприятиях с простейшей технологией производства и в нижнем звене крупных предприятий - на уровне бригады производственного участка.

Линейно-штабное управление используется в управлении цехами и отделами. Единоначалие сохраняется, однако руководитель подготавливает решение, приказы и задания для исполнителей с помощью штабных специалистов, осуществляющих сбор информации и ее анализ и разрабатывающих проекты необходимых распорядительных документов.

Функциональное управление предусматривает разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления, что позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить ее наиболее квалифицированным кадрам. Однако это приводит к необходимости сложных согласований между функциональными службами при подготовке важного документа, снижает оперативность работы, удлиняет сроки принятия решений.

Дивизиональное управление позволяет централизовать стратегические общекорпоративные функции управления (финансовую деятельность, разработку стратегии фирмы и др.), которые сосредоточиваются в высших звеньях администрации корпорации и децентрализовать оперативные функции управления, которые передаются производственным подразделения. Это приводит к гибкому реагированию на изменения во внешней среде, быстрому принятию управленческих решений и повышению их качества, но в тоже время - к увеличению численности аппарата управления и затрат на его содержание.

Матричное управление выделяет временные предметно-специализированные звенья - проектные группы, которые формируются из специалистов постоянных функциональных отделов. При этом они лишь временно подчинены руководителю проекта. А после завершения работ над проектом возвращаются в свои функциональные подразделения. Преимущества: исключительно высокая гибкость системы управления и ориентация на нововведения.

В хозяйственной практике часто встречается сложный вид управления - сочетание перечисленных типов организационных структур управления на разных уровнях управления предприятием.

## 2.Технико-экономическая характеристика предприятия, особенности его общей и производственной структуры

### 2.1.Производственная структура ОАО «Трест КПД». Состав производственных звеньев, принципы их организации

Открытое акционерное общество «Трест Крупнопанельного домостроения» (ОАО «Трест КПД») расположено в г.Уфа. Предприятие занимается строительными, строительно-монтажными и ремонтно-строительными работами на промышленных предприятиях и в городах Тульской области. Основную часть работ составляет капитальный ремонт городских объектов, а также реконструкция и ремонт оборудования цехов промышленных предприятий. Вид деятельности ОАО «Трест КПД» подлежит обязательному лицензированию согласно действующему законодательству. Предприятием получены необходимые лицензии.

Отдельные выполняемые предприятием работы относятся к категории работ с вредными условиями труда для производственных рабочих, код особых условий труда 27-2; код позиции профессии (огнеупорщик) 229000А-19426.

Штат предприятия разделяется на две категории: производственные рабочие и ИТР. Среднесписочная численность работников ОАО «Трест КПД» составляет в настоящее время 297 человек.

В строительстве различают основные, вспомогательные и обслуживающие сторонние предприятия, а также участки, цехи, хозяйства, отделы, входящие в состав строительного предприятия. Их совокупность является производственной структурой строительной организации.

К участкам, выполняющим основные строительно-монтажные и заготовительные процессы можно относить строительно-монтажные, заготовительные, сборочные, специализированные цеха.

К участкам, выполняющим вспомогательные технологические процессы, относятся ремонтно-механические службы, энергетические, временного теплоснабжения, временного водоснабжения и канализации.

К участкам, выполняющим обслуживающие процессы, относятся участки контроля, охраны труда, транспортные, складские.

В ОАО «Трест КПД» можно выделить производственный и обслуживающий участки.

К производственному участку относятся строительно-монтажный участок, включающий строительно-монтажные бригады; ремонтно-строительный участок, включающий ремонтно-строительные бригады; заготовительный участок, к которому относится снабжение; и специализированные производственные службы, включающие бригады работ в особых условиях вредности на химическом и взрывоопасном производстве и отдел сбыта.

К обслуживающему участку предприятия относится транспортный отдел, складское хозяйство, отдел охраны труда и участок контроля, включающий аппарат управления, отдел учета, планово-экономический отдел, бухгалтерию.

Режим работы предприятия – 40-часовая рабочая неделя, 8-часовой рабочий день с часовым перерывом на обеденное время.

### 2.2.Структура управления. Принципы управления производством, их реализация в ОАО «Трест КПД»

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система – аппарат управления.

Под структурой аппарата управления производством понимается количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Структура аппарата управления оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления развитием производства.

На структуру аппарата управления оказывают воздействие следующие факторы:

- характер производства и его отраслевые особенности: состав продукции, технология изготовления, масштаб и тип производства, уровень технической оснащенности производства;

- формы организации управления производством: линейная, линейно-функциональная, матричная;

- степень соответствия структуры аппарата управления иерархической структуре производства;

- соотношение между централизованной и децентрализованной формами управления;

- соотношение между отраслевой и территориальными формами управления;

- уровень механизации и автоматизации управленческих работ, квалификация работников, эффективность их труда;

- соответствие иерархической структуре производства как управляемой системе.

В иерархической структуре производства различают две взаимно дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления – управляемой системы. Каждая из подструктур выступает как самостоятельная по отношению к другой структуре.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней в организации производства, а также формы этой организации.

Под производственной структурой понимаются состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства.

Организационные структуры управления производством ориентированы на выполнение следующих задач: создание условий для производства и сбыта высококачественной продукции и услуг при одновременном повышении уровня эффективности производства; обеспечение разработки, освоения и поставки на рынок новых видов продукции.

Увеличение масштабов производства и его усложнение в условиях использования автоматизированных систем сбора и обработки информации обуславливают развитие новых организационных структур. В основе этого развития – переход к структурам, обеспечивающим быструю реакцию на изменения, происходящие в производстве.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы (формы) организационных структур управления производством: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, проблемно-целевое управление, отделенческая.

В ОАО «Трест КПД» линейная структура управления производством. Во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз» обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Руководитель среднего звена подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления.

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указаний или инструкций не дают.

Преимущества линейной структуры управления:

единство и четкость распорядительства;

согласованность действий исполнителей;

повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого подразделения;

оперативность в принятии решений;

получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;

большая перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Единоличным руководителем высшего звена является директор. В его непосредственном подчинении находятся четыре заместителя: первый заместитель – главный инженер, второй заместитель – главный экономист, заместитель директора по снабжению, заместитель директора по сбыту.

Каждый заместитель директора руководит отдельным направлением. Ему подчиняются руководители среднего звена.

В непосредственном подчинении главного инженера находятся начальник отдела охраны труда, начальник отдела учета труда и заработной платы, начальник производственно-технического отдела и прорабы производственного отдела.

Соответственно, у каждого начальника отдела есть свои подчиненные, прораб руководит конкретным объектом работ, на котором могут работать как одна, так и несколько производственных бригад, чьи бригадиры подчиняются напрямую прорабу объекта.

В подчинении главного экономиста (заместителя директора по финансовым вопросам) находятся начальник планового отдела и главный бухгалтер. Плановый отдел занимается планированием расходов и доходов предприятия, экономическим анализом заключаемых договоров. Бухгалтерия предприятия осуществляет учет расходов и доходов предприятия, готовит отчетность для предоставления руководству и контролирующим органам.

В подчинении заместителя директора по снабжению находятся отдел снабжения и склады. Начальник отдела снабжения в соответствии с потребностями предприятия организует материально-техническое снабжение и в координации с транспортным отделом организует доставку материальных ценностей на склады, где осуществляется их хранение и выдача по заявкам производственной службы.

Заместитель директора по сбыту руководит отделом сбыта и транспортным отделом. Отдел сбыта выполняет маркетинговые функции – осуществляет поиск заказчиков, а также распространяет информацию об услугах, предлагаемых трестом.